



コーポレート・ガバナンス

取締役、監査役および執行役員 (2023年3月28日現在)

取締役



代表取締役 社長 (社長)  
**山本 悟**  
1958年6月14日生  
所有する当社株式数 37,530株



代表取締役 (専務執行役員)  
**西口 豪一**  
1960年12月8日生  
所有する当社株式数 22,700株



取締役 (常務執行役員)  
**村岡 清繁**  
1961年2月21日生  
所有する当社株式数 7,300株



取締役 (常務執行役員)  
**西野 正貢**  
1962年2月8日生  
所有する当社株式数 15,600株



取締役 (常務執行役員)  
**大川 直記**  
1961年7月9日生  
所有する当社株式数 10,300株



取締役 (常務執行役員)  
**國安 恭彰**  
1969年9月4日生  
所有する当社株式数 1,000株

略歴および地位  
1982年4月 当社入社  
2019年3月 同代表取締役社長 (社長) (現任)

略歴、地位および担当  
1983年4月 当社入社  
2023年3月 同代表取締役 (専務執行役員) (現任)  
[担当] タイヤ事業・オートモーティブシステム事業統括

略歴、地位および担当  
1985年4月 当社入社  
2022年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] 技術生産統括、知的財産・研究開発担当

略歴、地位および担当  
1984年4月 当社入社  
2022年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] スポーツ事業・ハイブリッド事業・人事総務・ESG・法務・調達統括

略歴、地位および担当  
2019年3月 当社入社  
2022年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] 財務戦略・経理統括

略歴、地位および担当  
1992年4月 当社入社  
2023年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] 経営戦略・DX推進統括、経営企画部長



取締役  
**池田 育嗣**  
1956年11月7日生  
所有する当社株式数 63,800株



社外取締役  
**高坂 敬三**  
1945年12月11日生  
所有する当社株式数 0株



社外取締役  
**其田 真理**  
1959年7月24日生  
所有する当社株式数 0株



社外取締役  
**谷所 敬**  
1949年2月26日生  
所有する当社株式数 0株



社外取締役  
**札幌 操**  
1956年2月23日生  
所有する当社株式数 0株

略歴および地位  
1979年4月 当社入社  
2019年3月 同代表取締役会長  
2020年3月 同取締役会長  
2023年3月 同取締役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1970年4月 弁護士登録  
色川法律事務所入所  
1995年4月 大阪弁護士会副会長  
2001年1月 色川法律事務所代表  
2006年6月 東洋アルミニウム (株) 社外監査役 (現任)  
2009年3月 当社社外取締役 (現任)  
2012年6月 積水化成工業 (株) 社外監査役 (現任)  
2016年6月 (株) テクノアソシエ社外監査役 (現任)  
2020年1月 弁護士法人色川法律事務所代表 (現任)  
2020年6月 セーレン (株) 社外監査役 (現任)

略歴および地位  
1982年4月 大蔵省 (現財務省) 入省  
2010年7月 財務省理財局国有財産業務課長  
2012年7月 国家公務員共済組合連合会総務部長  
2014年1月 特定個人情報保護委員会事務局事務局長  
2016年1月 個人情報保護委員会事務局事務局長  
2021年3月 当社社外取締役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1973年4月 日立造船 (株) 入社  
2013年4月 同代表取締役 取締役社長兼COO  
2016年4月 同代表取締役 取締役社長兼CEO  
2017年4月 同代表取締役 取締役会長兼取締役社長  
2020年4月 同代表取締役 取締役会長兼CEO  
2022年4月 同代表取締役 取締役会長  
2023年3月 当社社外取締役 (現任)  
2023年4月 日立造船 (株) 取締役相談役  
2023年6月 同相談役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1979年4月 (株) ダイセル入社  
2006年6月 同執行役員、同事業支援センター副センター長  
2008年6月 同原料センター長  
2010年6月 同代表取締役社長 社長執行役員  
2019年6月 同取締役会長  
2022年6月 同顧問 (現任)  
2023年3月 当社社外取締役 (現任)

監査役



常勤監査役  
**木滑 和生**  
1956年8月15日生  
所有する当社株式数 40,294株



常勤監査役  
**石田 宏樹**  
1958年7月11日生  
所有する当社株式数 51,800株



社外監査役  
**村田 守弘**  
1946年7月20日生  
所有する当社株式数 7,800株



社外監査役  
**アスリ・チョルパン**  
1977年10月25日生  
所有する当社株式数 0株



社外監査役  
**安原 裕文**  
1956年8月28日生  
所有する当社株式数 0株

略歴および地位  
1979年4月 当社入社  
2015年3月 ダンロップスポーツ (株) 代表取締役社長  
2018年3月 当社代表取締役 (副社長)  
2023年3月 同常勤監査役 (現任)

略歴および地位  
2010年2月 当社入社  
2011年3月 同取締役 (常務執行役員)  
2022年3月 同常勤監査役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1970年12月 アーサーヤング東京事務所入所  
1974年11月 公認会計士登録 (現任)  
2002年 7月 朝日KPMG税理士法人代表  
2004年 1月 KPMG税理士法人代表社員  
2006年 4月 村田守弘会計事務所代表 (現任)  
2011年 6月 カゴメ (株) 社外監査役  
2012年 3月 当社社外監査役 (現任)  
2016年 3月 カゴメ (株) 社外取締役 (監査等委員)  
コクヨ (株) 社外監査役

略歴、地位および重要な兼職の状況  
2008年 4月 コロンビア大学京都日本研究センター特定准教授  
2012年10月 ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員  
マサチューセッツ工科大学政治学研究科  
およびスローンビジネススクール客員准教授  
2015年 7月 (株) グルメ杵屋社外取締役  
2018年 3月 当社社外監査役 (現任)  
2018年 4月 京都大学大学院経済学研究科教授 (現任)  
京都大学経営管理大学院教授 (現任)  
2019年 3月 NISSHA (株) 社外取締役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1979年4月 松下電器産業 (株) (現パナソニックホールディングス (株)) 入社  
2008年6月 パナホーム (株) (現パナソニック ホームズ (株)) 取締役  
2012年6月 同代表取締役  
2015年6月 パナソニック (株) (現パナソニックホールディングス (株)) 常任監査役  
2019年6月 参天製薬 (株) 社外監査役  
2020年3月 当社社外監査役 (現任)  
2020年6月 日立造船 (株) 社外監査役 (現任)  
2023年6月 住友電設 (株) 社外取締役 (現任)

執行役員

常務執行役員

青井 孝典	川松 英明
増田 智彦	渡辺 泰生
増田 栄一	松井 博司

執行役員

小松 俊彦	水野 洋一
齋藤 健司	井川 潔
岩田 拓三	坂下 信吾
河瀬 二郎	田中 進
濱田 裕史	津崎 正浩

独立社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
高坂 敬三	企業法務に精通した弁護士としての豊富な知見と、弁護士法人色川法律事務所代表のほか、東洋アルミニウム (株)、積水化成工業 (株)、(株) テクノアソシエ、セーレン (株) における社外監査役として企業経営に関与してきた経験を活かし、客観的見地から有益な提言や意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
其田 真理	大蔵省 (現財務省) 等において要職を歴任し、マイナンバーを含む個人情報保護制度の構築に関与した経験から、金融・財務や政策立案に関する専門知識と豊富な経験と幅広い見識を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
谷所 敬	エネルギー・水および脱炭素化をはじめとする環境分野の事業をグローバルに展開する日立造船 (株) において代表取締役社長・会長を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に製造・技術、経営戦略の分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
札幌 操	化学製品や高機能材料の製造・販売事業をグローバルに展開する (株) ダイセルにおいて代表取締役社長・会長を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に経営戦略・財務戦略の分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。

独立社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
村田 守弘	公認会計士および税理士としての財務および会計に関する相当程度の知見と、カゴメ (株) における社外取締役 (監査等委員) およびコクヨ (株) における社外監査役として監査業務および企業経営に関与した経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につながる提言および新中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社監査役に適任であり、当社の監査体制の強化に資するものと判断し、選任しております。
アスリ・チョルパン	経営戦略や企業統治を専門とする大学教授としての高度な学術知識と、(株) グルメ杵屋およびNISSHA (株) において社外取締役として企業経営に関与してきた経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につながる提言および新中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社監査役に適任であり、当社の監査体制の強化に資するものと判断し、選任しております。
安原 裕文	パナホーム (株) (現パナソニック ホームズ (株)) 代表取締役のほか、パナソニック (株) (現パナソニックホールディングス (株)) 常任監査役、参天製薬 (株) および日立造船 (株) の社外監査役として財務・企業経営に関与してきた経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につながる提言および新中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社監査役に適任であり、当社の監査体制の強化に資するものと判断し、選任しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の知識・経営・能力のバランス、多様性および規模の考え方

当社は、企業理念体系「Our Philosophy」の実現、ESG経営の推進による中長期的な重要課題（マテリアリティ）の解決および2023年2月に発表した新中期計画の遂行に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に行うために、取締役および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。各項目の内容は、事業環境および当社の経営計画や事

業特性も考慮し、指名・報酬委員会で議論のうえ取締役会で決定し、各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しています。取締役および監査役候補者の選定にあたっては、当該スキルマトリックスに照らし、取締役会の機能を発揮できる適切な人数の、各分野の専門家でもバランス良く構成しています。

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	現在の当社における役職 <sup>*1</sup>	在任年数	企業経営・経営戦略	製造・技術	海外事業	営業・マーケティング	法務・ガバナンス	財務戦略・会計	DX・IT	2022年度出席状況	
										取締役会	監査役会
山本 悟	代表取締役 社長 (社長)	8年	●		●	●				14回中 14回	—
西口 豪一	代表取締役 (専務執行役員)	2年	●		●	●			●	14回中 14回	—
村岡 清繁	取締役 (常務執行役員)	1年		●					●	11回中 11回	—
西野 正真	取締役 (常務執行役員)	1年	●		●	●	●			11回中 11回	—
大川 直記	取締役 (常務執行役員)	1年			●			●		11回中 11回	—
國安 恭彰	取締役 (常務執行役員)	新任		●						—	—
池田 育嗣	取締役	16年	●	●	●					14回中 14回	—
高坂 敬三	社外取締役 <sup>*2</sup>	14年	●				●			14回中 14回	—
其田 真理	社外取締役	2年					●	●	●	14回中 14回	—
谷所 敬	社外取締役	新任	●	●		●			●	—	—
札幌 操	社外取締役	新任	●				●	●		—	—
木滑 和生	常勤監査役 <sup>*3</sup>	新任	●		●	●	●			14回中 14回	—
石田 宏樹	常勤監査役	1年	●		●		●	●		14回中 14回	12回中 12回
村田 守弘	社外監査役	11年	●				●	●		14回中 14回	12回中 12回
アスリ・ Cholpan	社外監査役	5年	●		●		●			14回中 14回	12回中 12回
安原 裕文	社外監査役	3年	●		●			●		14回中 14回	12回中 12回

注：各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しております。上記一覧表は、各人の有するすべての経験や専門性を表すものではありません。  
 \*1 ( )内の役職は、取締役の執行役員としての役職を表しております。  
 \*2 取締役会議長、指名・報酬委員会委員長  
 \*3 監査役会議長

スキルマトリックスの項目採用理由

スキル項目	採用理由
企業経営・経営戦略	「最高の安心とヨロコビ」を実現するためには、ESG経営を含むサステナブルな成長戦略の策定スキルおよび企業でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役会メンバーが必要である。また、当社の経済的・社会的価値をさらなる高みへ導くためには新たな価値の創出が必要不可欠であり、それを実現するために事業変化をいち早く察知して、既存事業にとどまらない新たな可能性を追求し、事業ポートフォリオ戦略策定および組織の変革に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
製造・技術	お客様に「最高の安心とヨロコビ」を届けるためには、当社が飽くなき技術革新によって培ってきた先進テクノロジーに関する知見が豊富であり、サステナブルな循環型社会を実現するための人や環境にやさしい製品づくりに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
海外事業	当社事業におけるグローバル体制の成果を最大化するためには、海外駐在員として海外子会社での代表者やそれに準じるポジション等の経験があり、海外での事業マネジメントに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
営業・マーケティング	当社の先進テクノロジーによって生み出された高機能商品をグローバルに拡販し、急速に進む電気自動車(EV)化に対応して付加価値の高い商品を提供し続けていくことがお客様と社会からの期待を超える価値の創造につながり、そのためにはマーケットトレンド把握や営業戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ガバナンス	当社がグローバル展開を継続していくうえでの基盤は、適切なガバナンス体制の確立であり、グループ全体での経営監督の実効性向上のためにも、法務的知見およびコーポレート・ガバナンスやリスク管理分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務戦略・会計	当社資本の効率的な運用による企業価値の最大化のためには、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&Aを含む)の推進と株主還元強化を実現する確かな財務・資本戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
DX・IT	「未来をひらくイノベーション」を実現するためには、AIやIoTを積極活用したデータドリブン型の企業文化の確立が必要であり、さまざまなイノベーションの推進実績や、デジタル技術分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

取締役・監査役の選任方針・選解任基準

住友ゴム工業株式会社(以下、「当社」という。)は取締役および監査役(以下、「役員」という。)を選解任するにあたっては、以下に定める方針・基準に従う。  
 取締役の選解任案は指名・報酬委員会での厳格な審議・答申に基づいて、取締役会で決定する。監査役の選解任案は監査役会の同意を得たうえで、取締役会で決定する。その後、それぞれの候補者を株主総会の議案として提出する。

(1)基本方針

取締役会の役割、責務を実効的に果たすための能力・意欲・経験を有し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上や、当社事業を通じた社会課題の解決への貢献ができる人物を役員候補者とする。

(2)選任基準

- 当社の役員は、次に掲げる条件を満たす必要がある。
- ①当社企業理念「Our Philosophy」を深く理解し自ら体現していること
  - ②グループ全体を客観的にとらえ、周囲の環境変化を踏まえた分析・判断能力を有すること

- ③当社経営方針を踏まえ、中長期的な企業価値向上の実現に向けて、最善の努力を惜しまないこと
- ④当社取締役会のスキルマトリックスに定める項目である企業経営・経営戦略、製造・技術、海外事業、営業・マーケティング、法務・ガバナンス、財務戦略・会計、DX・IT等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野での実績が十分であること、かつ当該候補者が選任されることで、当社取締役会のスキルマトリックスのバランスが取れ、多様性が確保されること
- ⑤社外役員については、会社の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社経営の監督者として相応しい人物であること

(3)解任基準

当社役員が、役員としての役割・責務を適切に果たせない場合(法定の欠格事由に該当した場合、公序良俗に反する行為を行った場合または健康上の理由その他職務の継続が困難になった場合等)には解任を検討するものとする。

以上

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の運営

取締役会に付議される事項について開催前に十分な検討を行うことができるように、社外取締役および社外監査役に対し、付議内容について事前に資料を配布し、質問を受け付けたくうえで事前説明を実施しています。また、経営会議での議論内容を共有したり、取締役会で議論が必要な「経営上の重要な意思決定事項」については担当の執行役員が議案の要点を事前に説明する場を設けたりするなど、取締役会での充実した議論の実現に向けた取り組みも行っていきます。

2022年取締役会の主な議題(付議案件)

- 各執行部の具体的な課題と対応状況
- 取締役会実効性向上アンケートの結果を踏まえた今後の対応について
- リスク管理委員会、企業倫理委員会、サステナビリティ推進委員会の状況
- 政策保有株式の一部売却
- 譲渡制限付株式報酬の導入
- 所有資産の売却
- デジタルイノベーション経営の実現に向けたシステム投資
- サステナビリティビジョンの策定
- 新中期計画の策定

取締役会の実効性に関するアンケートの実施

2016年度～2020年度	2021年度	2022年度
<p>●<b>評価手法</b> 事務局が取締役会メンバーに対してアンケートを実施。定量評価に加えて、定性的なコメントも集約し分析。結果をもとに課題を抽出し対策を実施してきた。</p>	<p>●<b>評価手法</b> 独立した第三者機関である評価社が取締役会メンバーに対してアンケートおよびインタビューを実施。2021年12月開催の取締役会において当該評価会社より報告を受け、取締役会で議論を実施した。</p>	<p>●<b>評価手法</b> 事務局が取締役会メンバーに対してアンケートを実施。定量評価および定性的なコメントを分析し、課題を抽出した。</p>
<p>●<b>主な取り組み</b> ・取締役会付議基準金額の引き上げ ・資料展開時期の早期化 ・付議事項に関する事前質問受付／回答</p>	<p>●<b>評価結果</b> 当社取締役会には①社外役員への情報共有の充実 ②ダイバーシティの確保に強みがあり、実効性は概ね高い水準であることを確認した。</p>	<p>●<b>評価結果</b> 2021年度実効性評価において課題であった以下の項目について、いずれも改善できていることが確認できた。 ・取締役会での議論時間の確保 ・社外役員への情報提供の拡充</p>
…等	<p>●<b>主な取り組み</b> ・取締役会付議基準のさらなる見直し ・社外役員への情報共有機会の拡充</p>	<p>●<b>主な課題</b> ・重要テーマに関する議論の機会の拡充 ・IR/CSR活動の情報共有機会の拡充</p>

取締役会の2023年度の活動方針

取締役会は、当社グループの企業理念体系「Our Philosophy」の実現、ESG経営の推進による中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決および新中期計画の遂行を通じて、企業価値の向上を図りつつ、意思決定および経営の監督機能を適切に行ってまいります。特に、2023年度は、新中期計画において掲げている「既存事業の選択と集中」「成長事業の基盤づくり」を中心に、議論を行う予定です。

トピックス

社外役員も全員参加で議論を深化 オフサイトミーティングで経営課題を重点議論

当社では、中長期的な企業価値向上を目的として、取締役会の実効性を高める施策を積極的に推進しています。その一環として、中期経営計画やその他の経営課題に関する議論を深化させるべく、定例の取締役会とは違った場所、違った雰囲気の中で自由に意見交換ができる「オフサイトミーティング」を2022年6月に開催しました。

取締役会での議論をベースに、視点を変えた新たな議論がなされ、役員間の共通認識がより一層強固なものとなりました。今後も当社では、「オフサイトミーティング」のような施策を必要に応じて実施し、取締役会を中心としたグループガバナンスの強化を図りながら、中長期的な企業価値の向上に向けて取り組みを進めていきます。

役員報酬等

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に関わる事項

①基本方針

当社役員(取締役および執行役員)の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の役員の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、社外取締役を除く取締役および執行役員の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与により構成し、社外取締役を除く取締役には中長期インセンティブとしての株式報酬を、監督機能を担う社外取締役については、職務の独立性確保の観点から、基本報酬のみを支払うこととします。

②個人別の基本報酬の額の決定に関する方針

当社役員の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位・職責・在任年数に応じて、他社水準、当社業績、従業員給与水準等を考慮し総合的に勘案し決定した基本報酬テーブルに基づき決定するものとします。

③短期業績連動報酬の内容および額の算定方法の決定に関する方針

短期業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標を反映した現金報酬とし、業績指標の達成度合いに応じた額を賞与として、毎年一定の時期に支給しています。

業績指標としては、事業利益や親会社の所有者に帰属する当期純利益等の特に当社が企業戦略上重視する指標を選択することとし、その値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて、指名・報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行うものとします。

各人への配分については、中長期的な観点も踏まえ、役位や職務内容、責任度合い、所管部門の主要目標の達成度、会社業績への貢献度等も考慮して定めるものとします。

④中長期インセンティブ報酬の内容および額の決定に関する方針

中長期インセンティブ報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役と株主との一層の価値共有を進めるため、当社の取締役会が正当と認める理由による退任時まで、株式の譲渡制限を付した当社株式を割り当てます。株式数は役位に応じて、他社水準、従業員給与水準等を考慮し総合的に勘案し決定した株式報酬テーブルに基づき決定するものとします。

⑤個人別の報酬額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役および執行役員の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位が下位の役位よりインセンティブ報酬のウエイトが高まる構成とし、指名・報酬委員会において報酬割合の検討を行います。

取締役会(下記⑥の委任を受けた代表取締役社長)は指名・報酬委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で役員の個人別の内容を決定することとしています。

なお、報酬の種類毎の比率の目安は、社外取締役を除く取締役は、固定報酬(基本報酬):短期業績連動報酬(賞与):中長期インセンティブ報酬(株式報酬)=75%:20%:5%、執行役員は80%:20%とします。(業績指標を100%達成した場合)

ただし、実際に支給する業績報酬は、連結事業利益等により変動するため、支給割合は以下の通り変動します。

役位	固定報酬 (基本報酬)	短期業績 連動報酬 (賞与)	中長期 インセンティブ報酬 (株式報酬)
取締役	72~95%	0~20%	5~8%
取締役以外の役員	80~100%	0~20%	-

⑥役員の個人別の報酬等の内容についての決定の委任に関する事項

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は役員の基本報酬の額および担当業務を踏まえた賞与の評価配分としています。

取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行きされるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の員数
取締役(社外取締役を除く)	441	11名
監査役(社外監査役を除く)	54	3名
社外役員	73	7名

注:上記支給人員には、2022年3月24日付で退任した取締役4名、監査役1名が含まれています。

①役員報酬等に関する株主総会の決議について

取締役および監査役の報酬等の限度額は、2015年3月26日開催の第123期定時株主総会において、取締役については年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額70百万円以内)、監査役については年額100百万円以内と決議されています。なお、その時点での員数は取締役11名(うち社外取締役は2名)、監査役5名(うち社外監

査役3名)でした。また、取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬等の限度額は、取締役の報酬限度額とは別枠で、2022年3月24日開催の第130期定時株主総会において、年額40百万円以内かつ年20,000株以内と決議されました。なお、その時点での員数は取締役(社外取締役を除く)7名でした。

②最近事業年度の役員報酬額等の決定過程における、指名・報酬委員会および取締役会の活動について

2022年7月28日、11月30日、2023年1月30日に指名・報酬委員会を開催し、それぞれ委員長、委員の全員が出席しました。同委員会においては当社の報酬制度や水準、基本報酬、賞与額およびその妥当性について議論しました。その答申を受けて、2023年2月28日の取締役会にて賞与額を審議の上、決議しました。

## コーポレート・ガバナンス

## 内部統制システムに関する基本方針

原文掲載

当社は、以下のとおり当社グループ(当社および会社法第2条第3号に定める子会社)の業務の適正を確保するために必要な体制(以下、内部統制システムという。)を整備しています。

なお、今後とも内部統制システムの一層の充実を図るものとし、下記の内容を見直す場合には当社取締役会に付議することとしています。

**(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制**

当社文書管理規定に従い、起案決裁書等、取締役の職務の執行に係る情報を記録し、適切に管理する。当社取締役および当社監査役は、これらの記録を随時閲覧できるものとする。

**(2) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

当社グループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある品質、法律、環境、与信、事故、災害等の経営リスクについては、当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議する。リスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問弁護士等の専門家に助言・指導を求める。

当社グループ横断的なリスクについては、当社管理部門の各部が、それぞれの所管業務に応じ関連部署および各子会社と連携しながら、グループ全体としての対応を行う。

リスク管理委員会は、当社グループ全体のリスク管理活動を統括し、リスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認する。

当社グループにおいて重大なリスクが顕在化し、または顕在化が予想される場合には、危機管理規定に基づき、当社社長が危機管理本部を設置する。

**(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

取締役や管理職等の職務執行が効率的かつ適正に行われるよう、当社では職制および業務分掌規定において担当部署、職務権限および各組織の所管業務を定め、各子会社にもこれに準拠した体制を構築させる。

また、当社では執行役員制を採用し、環境変化や顧客ニーズに応じた機動的な事業運営を行う体制とする。

なお、各部門・各子会社の業績や効率性については、中期経営計画等を策定するとともに、予算会議において目標を設定(目標は必要に応じて随時見直す)し、グループ業績会議において月次単位で達成状況を報告させ、把握・分析する。

当社グループの業務全般においてIT・デジタル技術の活用を推進し、職務執行の効率化を図る。

**(4) 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制**

住友ゴムグループの企業理念体系「Our Philosophy」を意思決定の拠り所、行動の起点とし、企業行動基準や各種コンプライアンス・マニュアルの当社グループ全体への浸透に努めるほか、経営トップの指針を明示して、法令遵守、企業倫理の維持が経営の根幹をなすものであることを当社グループ全体に徹底する。

当社社長を委員長とする企業倫理委員会において、当社グループ

横断的なコンプライアンス・リスクの把握、分析および評価、研修の企画・実施、違反事例に係わる原因の究明や再発防止策の立案およびそれらの当社グループ内への周知徹底を行う。

企業倫理ヘルプラインを設置し、企業倫理上疑義のある行為等について、当社グループの従業員等が直接通報・相談できる体制とする。企業倫理ヘルプラインに寄せられた情報については、企業倫理委員会において、状況把握を行い、必要な対策をとるものとする。

住友ゴムグループの企業行動基準に、反社会的勢力との関係を一切遮断することを規定し、反社会的勢力からの一切の要求を拒絶する体制とする。

**(5) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制**

当社の所管部署は子会社各社の業績等の目標およびその達成状況について各子会社の取締役等から定期的に報告を受けるとともに、関係会社管理規定に基づき、当社の経営会議、取締役会に付議すべき事項やリスク管理、コンプライアンス等に関する一定の事項について適宜報告を受け、または必要により当社と協議する体制をとるものとする。

**(6) 財務報告の適正性を確保するための体制**

金融商品取引法および金融庁が定める評価・監査の基準ならびに実施基準に沿った内部統制システムの整備を進め、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制の一層の強化を図る。

**(7) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

当社監査役の業務を補助すべき専任者として監査役付を配置し、もっぱら当社監査役の指揮命令に従うものとする。

また、監査役付の人事異動、人事評価に際しては、あらかじめ監査役会に意見を求めるものとする。

**(8) 取締役および使用人が当社監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制**

当社常勤監査役は当社の経営会議その他の重要な会議に出席し、当社グループの状況を適切に把握することとする。

リスク管理上重要な事項等については、当社グループの取締役または部門長等から適宜当社監査役に報告する体制とする。

企業倫理ヘルプラインに通報された事項(軽微なものを除く)は、当社監査役会に報告する。当社グループ各社を適用対象とする企業倫理取り組み体制に関する規定において、企業倫理ヘルプラインへの通報者に関する事項の守秘、通報者への不利益な取り扱いの禁止をする等、当社監査役へ報告したことを理由とした不利益な取り扱いを禁止する体制とする。

**(9) その他監査役が実効的に行われることを確保するための体制**

当社監査役が当社グループの取締役または部門長等からヒアリング等を行う機会を適宜確保する。

当社監査役の職務執行について生ずる合理的な範囲の費用については、臨時での出費を含め、当社に精算を請求できる体制とする。

## リスクマネジメント

住友ゴムグループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある品質、法律、環境、与信、事故、災害等の経営リスクについては、当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議しています。

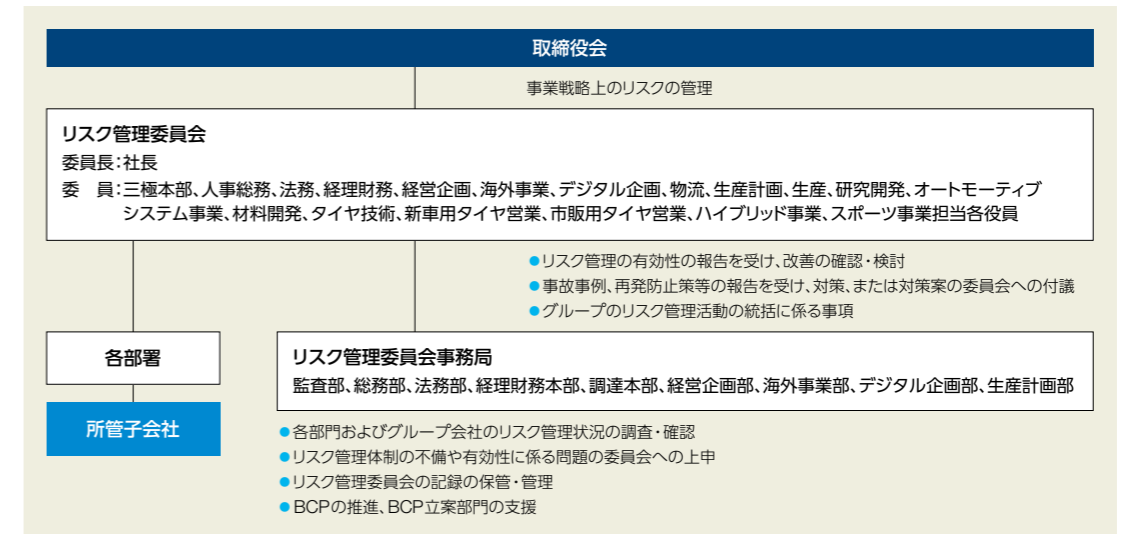
また、リスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問弁護士等の専門家に助言・指導を求めます。

当社グループ横断的なリスクについては、当社管理部門の各部

が、それぞれの所管業務に応じ関連部署および各子会社と連携しながら、グループ全体としての対応を行います。リスク管理委員会は、住友ゴムグループ全体のリスク管理活動を統括し、リスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認します。

当社グループにおいて重大なリスクが顕在化し、または顕在化が予想される場合には、危機管理規定に基づき、当社社長が危機管理本部を設置します。

## 全社的リスク管理体制



## &lt;2022年度の主な対応&gt;

当社リスク管理規定に基づきリスク管理委員会を2回開催し、当社グループ横断的なリスクの管理活動を統括するとともに、当社グループ全体のリスク管理体制が有効に機能していることを確認しました。

海外で発生した地政学的なリスクに際しては、社長を本部長とする危機管理本部を設置するなど、グループ全体の事業運営や業績への影響を最小限にとどめるべく、従業員・家族の安全確保や生活支援、サプライチェーンへの影響把握と対策実施等を各事業部・機能部門と連携して進めました。

また、台湾有事が発生した場合の影響および対応についても検討を開始しています。

このほか、新型コロナウイルス感染症については、社長を本部長とする危機管理本部において、グループ全体の事業の操業・業績への影響を最小限にとどめるべく、継続的に対応しました。具体的には、従業員・家族の安全確保を最優先としつつ、感染予防対策の実施や感染者発生時の対応等の整理、サプライチェーンを含む情報の把握と対策の実施等につき、危機管理本部が中心となり、各事業部・機能部門と連携して進めました。

## BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画)

住友ゴムグループは、阪神淡路大震災・東日本大震災による二度の被災経験を活かし、BCPを整備しています。

本社機能および国内・海外の製造拠点、国内子会社において、人命尊重と顧客への早期の製品納入再開を目指したBCPの策定を完了し、定期的に訓練を実施し、実効性の向上を図っています。

また、台風や豪雨など、年々脅威を増す自然災害に対しても、災害対応を通じて得た教訓をBCPに盛り込み、内容を拡充しています。具体的には、大地震により公共交通機関が麻痺した場合や、豪雨や河川の氾濫で避難指示が出される場合の退社基準を2019年度に設けました。また、その内容を記載した「災害発生時の基本行動」の携帯用冊子を改訂して改めて従業員へ配布し、内容の周知を図りました。

2020年度以降は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に対し、社長を本部長とする危機管理本部を設置し、国内外グループ全体における従業員とその家族の安全確保・感染予防対策等を進めました。この経験を踏まえ、一部国内拠点および国内外の関係会社を含む主要拠点にて感染症対策を含めたBCPの内容拡充を進めました。

2022年度は、海外での地政学的なリスクの高まりを踏まえ、過去の対応事例に基づき戦争時のBCPの整備を進め、有事発生時の駐在員・現地従業員の安全確保、営業、物流、原材料調達など必要な対応の検討を実施しました。

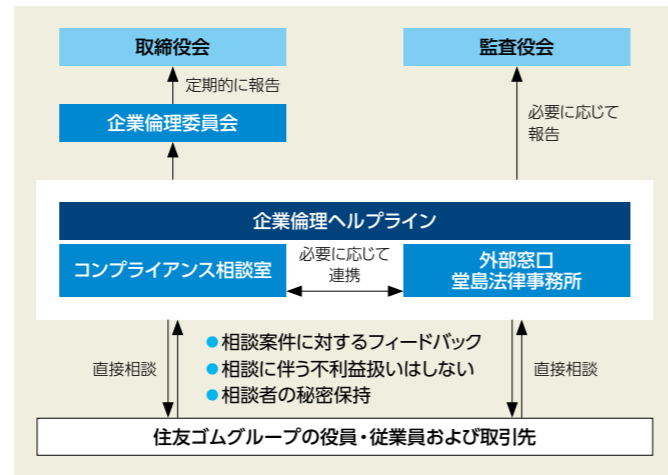
今後も、従業員の安全確保および事業継続の観点から、BCPの内容を継続的に拡充できる体制を整備していきます。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

住友ゴムグループは、「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹に関わるものであり、企業として長期的に活力を維持し、競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えています。この考えを推進するべく、2003年2月に「企業倫理取り組み体制に関する規定」「住友ゴムグループ企業行動基準」を制定し、グループ全体でのコンプライアンス体制の整備とコンプライアンス意識の醸成に取り組み、現在まで運用しています。また、2004年には「コンプライアンス相談室」として社内の相談窓口に加え社外の弁護士を外部窓口として設置するとともに、コンプライアンス遵守の意識づけを図るメッセージとコンプライアンス相談室の通報先を記載したコンプライアンスカードも全従業員に配布して、通常の職制ラインを通じた報告以外の報告ルートを周知することで、不正の早期発見が図れる体制も整備しました。

コンプライアンス取り組み体制

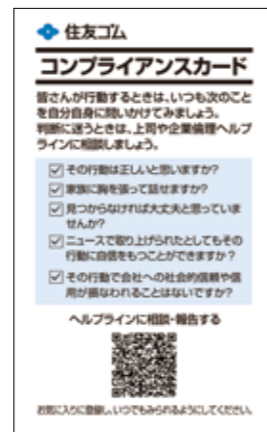


「企業行動基準」は、住友ゴムグループのすべての役員および従業員が事業活動を行っていくうえでの基本的な姿勢や考え方を、法令遵守の側面からわかりやすく示した具体的なガイドラインです。

住友ゴムグループと取引を行うお取引先様にも、本行動基準に則って行動していただくことを期待します。

企業行動基準は、以下8言語に対応しており、当社コーポレートサイトでご確認いただけます。

- 日本語
- タイ語
- トルコ語
- 英語
- インドネシア語
- スペイン語
- 中国語
- ベトナム語



コンプライアンスカード  
全社員に配布しています

<2022年度の主な対応>

14回開催した取締役会での監督に加え、12回開催した監査役会での監査等を通じて、取締役の業務執行が法令および定款に適合していることを確認しました。また、住友ゴムグループのコンプライアンス事案を審議する企業倫理委員会を4回開催し、企業倫理ヘルプライン通報案件への真摯な対応を含め、住友ゴムグループ横断的なコンプライアンス・リスクへの対策等も引き続き行いました。

これに加えて2022年度は、前年に発生した不適切事案の再発防止を図るべく、企業行動基準を5年ぶりに改訂し、業務シーン別のケーススタディの掲載、品質管理に関する項目の拡充、コンプライアンス相談室の連絡先ページをより見やすい位置に配置、Bad News First/Fastに関する項目を新設するなどの改編を行っています。こちらについては、QRコードも掲載して従業員各自のスマートフォンでも適宜確認できるようにするとともに、グローバルでも展開できるよう当社拠点のある地域の言語に翻訳し、各拠点長から各拠点従業員にも展開し、周知を図っています。企業倫理月間である10月には毎年企業倫理講演会を開催していますが、2022年度は改正育児・介護休業法への対応に関する内容で男性育児参画の推進を図りました。これらの活動に加えて、当社企業理念の「Our Philosophy」や住友事業精神の理解促進活動を継続する等、住友ゴムグループ各部門においてそれぞれ企業倫理意識向上活動に取り組みました。

税の透明性

当社は2020年、税務方針として「税務に対する基本的な考え方」を当社サステナビリティサイト内に開示しました。また、グローバル税務戦略の実行目標年を2025年と設定し、進めています。

税務に対する基本的な考え方

住友ゴムグループは、法令と社会規範を遵守・尊重し、広く地域・社会に貢献し、すべてのステークホルダーに期待され信頼されるグローバルな企業として、快適で魅力ある新しい生活価値を創出し続け、持続的に企業価値を高めていくことを経営の基本方針としています。

この方針の一環として、当社グループは、企業活動を通じて適正な納税の義務を果たし、地域社会の発展に貢献します。事業を展開する各国の税法および国際的なルールを遵守し、さらにはそれらの法の精神に則り、適時適正な納税を実施します。

●税務リスクの管理

業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関し、取締役会で決議し、適切に運用しています。また、当社グループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクについては、リスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスクを分析し、対応策を検討しています。税務リスクに関しても適宜調査・確認を実施し、確実な内部統制を確保することで、リスクを最小限に抑えるよう努めています。これらのリスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問税理士等の専門家に助言・指導を求めます。

●税務プランニング

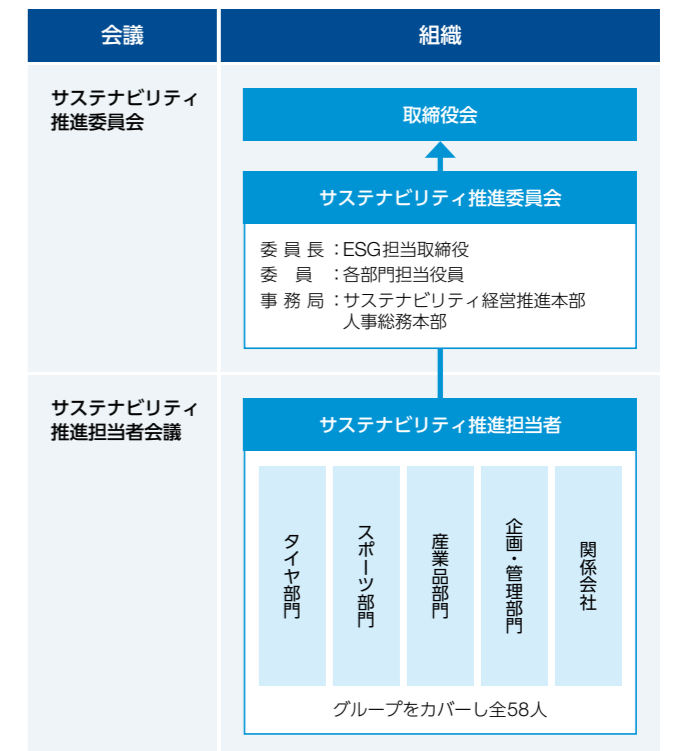
またOECDガイドラインと各国の関係法令に従い、経済的実態を適切に反映した、税務プランニングに取り組んでいます。租税回避の手段としてタックスヘイブンを悪用せず、課税額の削減のみを目的とした取引は行いません。

●税務当局との関係

当社グループは、ステークホルダーごとに果たすべき責任を意識し、自分たちに求められていることは何かを把握するため、日常的なコミュニケーションを大切にしています。税務当局との関係も同様で、適切かつ協力的な関係の構築に努めるとともに、情報開示等の透明性を高め、関連法令および規定に従って適時に申告・納付を行います。

ESG経営マネジメント体制

2021年8月、2050年までの取り組みを定めたサステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」を発表しました。経済的価値の向上、社会的価値向上の視点から事業をとらえ、新たな価値を創造し続けることによって、「持続可能な社会」を実現しステークホルダーから信頼される企業を目指しています。



ESG経営を推進するにあたり、「サステナビリティ推進委員会」と「サステナビリティ推進担当者会議」の2層構造で行っています。

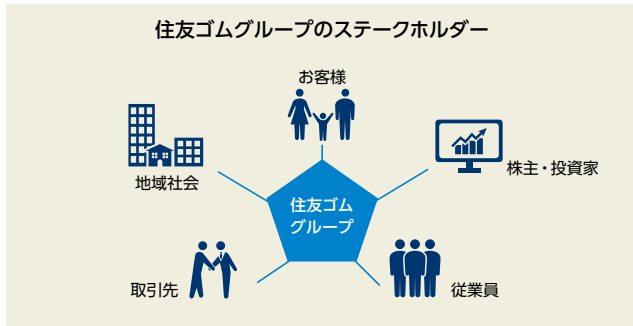
「サステナビリティ推進委員会」は、マネジメントレビュー実施によるESG経営に関するガバナンスの強化を目的として年2回開催されています。委員長はESG担当取締役で、各部門担当役員を委員としています。

2022年は2月と7月に開催し、全社のESG経営の推進状況、サステナビリティ長期方針で定めたカーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョン、ガバナンス等に関する取り組み状況、および国内外10部門のサステナビリティ活動状況を報告しています。終了後には取締役会に報告をするるとともに全社員に情報を周知しました。

「サステナビリティ推進担当者会議」は、サステナビリティに関する情報をグループ全体で共有し、ESG経営を推進する事を目的として2022年から開催しています(3回開催)。

コーポレート・ガバナンス

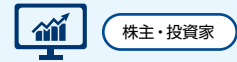
ステークホルダーエンゲージメント



住友ゴムグループは、果たすべき責任を意識し、また、自分たちに求められていることは何かを把握し、これらを事業活動に反映していくために、日常的なステークホルダーとのコミュニケーションを大切にしています。

事業のグローバル展開に伴って、ステークホルダーも世界各地に広がり、多様化しています。すべてのステークホルダーの皆様に信頼していただけるよう、誠実な企業活動に努めています。

株主との対話の促進



当社は、以下の方針に基づき株主との対話を実施し、企業価値の向上を図っていきます。

- ①IR (Investor Relations) に関しては経理財務担当役員が、SR (Shareholder Relations) に関しては総務担当役員が、それぞれ主として対応することで、各種ステークホルダーの関心に応じた対話の実現を目指しています。
- ②当社では、各関係部門が全社横断的に有機的に連携し、機関投資家や株主等との建設的な対話をサポートしています。IR活動としてはIR情報サイトで各種データを開示したり、IR室を2022年に設置したほか、アナリスト・機関投資家向けの説明会を開催し

ています。また、SR活動としては、株主向けの各種発行物や統合報告書を通じた企業概況、ESG経営等の情報発信や機関投資家との直接対話を通じ、当社の企業価値向上を図っています。

- ③株主や機関投資家等との対話で得られた意見などは、当社の企業価値を一層向上させるための貴重なヒントにとらえ、定期的に経営陣や取締役会への報告を実施し、意見などを踏まえた新たな施策の可否や方法を随時検討しています。
- ④能動的なIR活動、SR活動および効果的な情報発信を目的として、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施し、株主構成の状況把握に努めています。

2022年の活動実績

	実施対象	方式	テーマの具体例
IR	機関投資家・アナリスト ※ 決算説明会やスモールミーティング含む126回 実施、うち海外投資家・アナリスト向けは 46回	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算説明会</li> <li>● スモールミーティング</li> <li>● 個別面談(主にオンライン形式)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 四半期ごとの業績詳細や配当</li> <li>● 今後の業績見通し</li> <li>● 中期経営計画の内容やその進捗 など</li> </ul>
SR	機関投資家12社 (国内10社、海外2社)	オンライン形式での個別面談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>削減目標の達成に向けた取り組み</li> <li>● 女性管理職比率のKPI達成に向けての取り組み</li> <li>● 社外役員の独立性 など</li> </ul>

健全な労使関係



当社と住友ゴム労働組合(2022年12月末時点の役員・管理職を除く組合員5,799人)は、経営情報の共有化と事前協議を基調に良好な関係を維持しています。企業の発展と従業員の幸福追求を労使共通の目標ととらえ、各種労使委員会で協議を重ねています。例えば、人事制度や労働条件の見直しについて協議する労使賃金研究会を労働組合幹部と住友ゴム人事部門で組織、継続的に開催するなど労使一体となって目標達成に向けた活動を行っています。

同研究会を通じて、2022年度には、単身赴任手当増額と対象要件緩和、生活支援積立休暇の取得要件緩和などを行うとともに、人事制度のあり方に関する検討を開始しました。2023年度も、働き方改革の推進などに引き続き取り組み、労使一体となってさまざまな活動を進めていきます。

お客様との関係



タイヤに起因する事故の未然防止を目的として、「DUNLOP 全国タイヤ安全点検」を2008年から15年継続しています。点検台数は2022年までで累計で11万3千台となりました。

2023年は、タイヤの日である4月8日から16日間、全国の当社タイヤ販売店のタイヤセレクトで空気圧や残溝、キズなどの点検を実施しました。期間中はプロの点検に加え、各店舗でリーフレットを活用したタイヤ点検についての啓発、直営店公式Twitter、各店舗ホームページ、SNSを活用し定期的なタイヤ点検、整備の必要性について訴求しました。今後もタイヤ点検を通じてお客様の安全、安心なドライブを支えていきます。

